

〈論 文〉

ビジネス・システムによる事業の多様性
——北欧調家具で顧客を獲得するインテリアセンター——

小 川 正 博

企業の経営は個々に観察すると実に多様である。それは業種や業態、製品やサービス内容が異なるからだけでない。それらが同一であっても、企業経営の仕組みや形態がそれぞれ異なっている。産出する製品やサービスの違いとともに、それらを生産し顧客に提供する仕組みが異なるからである。

本稿では、われわれが日常的に活用している家具の製造業を取り上げ、そうした事業経営の多様性の源となるビジネス・システムについて理解する。取り上げる(株)インテリアセンターは、旭川に本社を構え、独自の洗練されたデザインで全国に家具を販売する北海道を代表する企業の一つである。そこには、独自のものづくりと企業家精神とがあり、それが高級家具を生産し販売するビジネス・システムを形成してきた。

1 デザイン企業の発展経緯

旭川は広島県府中市、福岡県大川市、徳島市、そして静岡市と並び、わが国の五大家具産地の一つといわれている。その旭川で、インテリアセンターは従業員規模だけでなく、その独自の経営で名実共に今日の旭川家具を代表する企業である。

1.1 新しい感覚で創業

家具は生活必需品であるため、古くから各地に地域産業として存在してきた。一般に小規模な企業が多く、とりわけ多数の家具企業が集中

的に立地する産地形態の産業集積では、特定の製品領域やその部品などに専門化して、社会的な分業を基盤に経営が営まれてきた。このような家具製造業に対し、インテリアセンターは北欧調の高級家具分野で、その洗練されたデザインでわが国の頂点に立つ企業である。自社の販売会社で全国に販売網を構築し、従業員数約300人という規模も抜きん出て大きい。どうして、そのようなユニークな家具メーカーが北海道、それも旭川という北の地で育ったのだろうか。

インテリアセンターは現会長の長原實が、1968年33歳のとき、資本金500万円従業員10人で創業した企業である。その創業は、旭川市が家具産業育成に力を注いだ賜でもある。1947年に旭川市長となった前野与三吉は、第二次世界大戦で荒廃した地域経済の復興を家具産業にかける¹⁾。その一環として旭川市は6名の若者をヨーロッパに派遣して木工技術の取得に努めた。そのとき1963年にドイツに派遣されたのが長原である。

長原は3年半のドイツ派遣で、寝室家具や電気製品の木製キャビネット、そしてイスという3つの異なった家具工場で技術を修得し、国立木材技術大学でも学んだ。その結果、職人による生産と量産型の生産技術、それに家具の経営を習得する。帰国後、旭川市工芸指導所に勤務

(1)旭川家具の創成から現在までの歴史的な歩みについては、木村光夫『旭川木材産業工芸発達史』旭川家具協同組合、1999年、を参照した。

して家具産業の近代化指導業務に携わった後、長原の才覚を信じた支持者からの資金支援を得て創業する²⁾。

このように、インテリアセンターは家具職人が独立して創業する一般の企業とはその出自が異なっている。ヨーロッパ家具のデザインと技術、経営を学んだ気鋭の若者が、そのノウハウの普及と指導には飽き足らず、産地としての歴史は浅いものの古い経営感覚の旭川家具の中で、近代的な経営感覚で創業したのである。

1.2 東京市場で需要確保

そして、創業後1年目という経営の不安定な時期に、従業員10人の小規模な旭川の企業が、東京に有力な販売店を獲得した。ヨーロッパスタイルの高級家具でありながら、輸入品の半額程度という高級品としては低価格なインテリアセンターの製品は、広いスペースで家具販売を開始した東京新宿の小田急百貨店で認められる。企業のスタートアップ時期に有力な販売拠点を東京に獲得できたことは、その後の成長の礎となっている。実際、それが好評を博して他のデパートとの取引が開始され、創業後10年ほどで売上高7億円、従業員50人の家具メーカーに成長した。その後、国内外のデザイナーを起用した東京のホールやホテルでの家具展示会が好評で、1982年には売上高17億円に達する。

経済の高度成長末期の当時、わが国では生活習慣の多様化が起こっていた。生活の洋風化が始まり、和家具から洋家具へと需要が移行する。しかも、所得の増大によって高級家具需要も芽生えていたのである。そうした時代が求めていた製品が、インテリアセンターの家具と一致したのである。今日、ベンチャーブームといわれながら、企業がなかなかテイクオフしないのは、現実には製品やサービスが時代の風を捉えていないからでもある。

(2)詳しくは次を参照。長原實「わが社の経営を語る」『産研論集』No.27, 札幌大学経営学部附属産業経営研究所, 2003年1月。

当時も、そして1990年代初頭のバブル崩壊の時期まで、旭川の家具の特徴は重厚な箱物と呼ばれる和箆笥を主体としてきた。その地元の旭川家具と異なった家具を創業期から生産したのであり、新しい感覚の家具を求める東京に販売拠点を獲得できたことが、その後の発展を支えるのである。北欧調の製品は、所得の増大と生活の多様化が始まる時代に適合して躍進する。

しかし、バブル期にはさらに肥大化した売上高が、その崩壊とともに一挙に減少する。1990年の売上高52.3億円は、1994年には37.6億円と35%も縮小した。40%という賞与の大幅削減や昇級停止によって、退社する社員も相次ぐ。ただ、希望退職者は募らず、不補充や新規採用の抑制で従業員330人は260人にまで減少させている。さらに、ショールームの廃止や工場縮小といったリストラ策を行って、固定費を20%削減する経営規模の縮小均衡を図った。

こうした再建策によって、赤字経営を1993年と1994年の2年間で脱却し、黒字経営に回復している。多くの企業が今日でも経営を再建できない実情をみると、バブル期の肥大した経営を早期に精算した経営手腕は高く評価される。

1.3 デザインと販売を中心に独自の経営

1990年代まで旭川の家具産業は、企画力と資金力を持つ産地問屋が製造業をリードしてきた。地元の産地問屋はメーカーから家具を仕入れて、札幌や首都圏の問屋に販売する。旭川家具の販売力、マーケティング機能を担ったのは問屋であった³⁾。

これに対して、インテリアセンターは創業時から地場卸売業に依存せず、直営店舗や子会社店舗による販売を主力にする。1974年に札幌にショールームを開設したのを皮切りに、1983年には東京にも直営店舗を設けるなど、今日では福岡まで全国に7ヶ所あるショールーム形態の直営店舗と、7つの販売会社を展開する。サンフランシスコにも関連会社を開設して販売活動

(3)前掲書、木村光夫、参照。

を行う。

販売機能を問屋に依存せず、小売店や消費者など顧客と直接接点を持つ販売チャネルによって、買い手の顔を見ながらデザイン性に優れた高級家具を提供するのがこの企業の経営である。このため、特注品を扱う部門を設けるとともに、修理やアフターサービス業務にも力を注ぐ。長期間使用できる高級家具を販売し、販売後も顧客とのコミュニケーションを欠かさないことで、デザイン企業を標榜する独自の家具経営を展開する。

このようにインテリアセンターは旭川家具を代表する企業であるが、旭川的でない経営によって成功してきた。その北欧調のデザインはかつての重厚な和風家具に代わって、今日の旭川家具の大きな流れになっている。そして、旭川の家具集積のリーダーであった問屋は、小売業のパワーの向上や製造業の販売機能強化のなかで、その存在意義を失い凋落し消滅していく。

2 縮小する家具市場

家具産業の需要は低迷し、旭川家具の家具産業も後退を余儀なくされている。その中にあって新しい経営で挑戦するのがインテリアセンターである。以下では、企業を取り巻く事業環境についてみていこう。

2.1 家具産業の特質と縮小する市場

どんな住居にも家具はある。われわれが生活し働くための空間にはさまざまな用途の家具が必要であり、品種もそのサイズも多様である。そのうえ、デザインや素材が新しく登場してくる。このため、家具は多様でその製品仕様は複雑になり、工業製品の特質の一つである画一化が進みにくい。デザインや素材、価格などで多様な製品が可能となる⁴⁾。

その結果、家具は少数の企業への集中化が起こりにくく、多数の企業がそれぞれの用途やデザイン、素材、価格などで特質を出して存在しやすい中小企業経営に向けた製品となっている。

さらに、形状も大きいために運搬コストがかかり、遠隔地には搬送しにくい⁵⁾。このような条件のために、家具産業はあらゆる国と地域で存在できる可能性を持っている。

家具は住居生活に必要な製品であるため、住宅や建物の建設戸数にその需要が大きく左右される。新規の住宅建設戸数は人口の縮小のなかで長期的には低下傾向である。加えて、住居の内装品として建物と一緒に設置される据付家具も増大している。このため、家具の需要は低下傾向である。さらに、東南アジアや中国からの低価格な家具の輸入が増大する。

このような需要の低迷、低価格化の進展によって、家具産業の経営は厳しさを増している。事実、製造事業所数が減少し、著名なデパートでも家具売り場が縮小する。また、大手の家具小売チェーンの倒産や廃業も相次ぐなど、わが国の家具産業は縮小傾向の中にある。

しかし、中級品家具の需要の縮小と低価格な輸入家具に対して、高級家具需要は必ずしも縮小しているわけではない。事実、個性的な家具を求めて大都市ではライフスタイルショップが登場し、比較的高額なデザイン性の高い家具や、

(4)もちろん、パソコン用など事務用家具も含めて、大多数の顧客と提供企業によって、性能や形状が標準化されたドミナントデザインが、家具にも存在する。しかし、それでもデザインや形状、材質によって新しい家具が登場し多様化していく。

(5)もちろんこのような制約は解消される傾向にある。またその制約を新しい事業方法に結びつけることもできる。遠隔地でも供給できるように、顧客が簡単に家具を組み立てるようなノックダウン方式の形状設計とスーパーマーケット方式の直営店舗で優れた経営を展開するのが、スウェーデンの家具企業IKEAである。イケアは小さな通販の家具屋から世界最大の総合住宅設備小売業に成長した。詳しくは次を参照。Normann / Ramirez, *From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy*, HBR, 1993, 7-8, (田村明比古「価値付加型から価値創造企業への変革」ダイヤモンド・ハーバーとビジネスレビュー, 1993年7-8月号)

ヨーロッパ家具が若者にも好まれている。インテリア製品への需要は贅沢になる傾向もみられ、低価格な家具と、優れたデザインと高品質な高級家具とに、需要は二極化している。

このため、インテリアセンターの掲げる北欧調の高級家具の需要は、さらに開拓可能であるといえるだろう。ただ、今後はヨーロッパの高級家具に需要が向くことも想像される。「調」のつかない北欧やイタリアなどの本格高級家具である。「北欧調」を超えた優れたデザインの家具を、インテリアセンターは開発し販売しなくてはならない。また、新しい提供方法の開発も不可欠だろう。

2.2 業界構造と低迷する旭川の家具産業

他の家具産地が江戸時代に源を発しているのに対して旭川家具の歴史は浅く、1960年代以降に本格的な発展を見せている。しかし、その高級家具はバブル期を境に需要を低下させ、企業

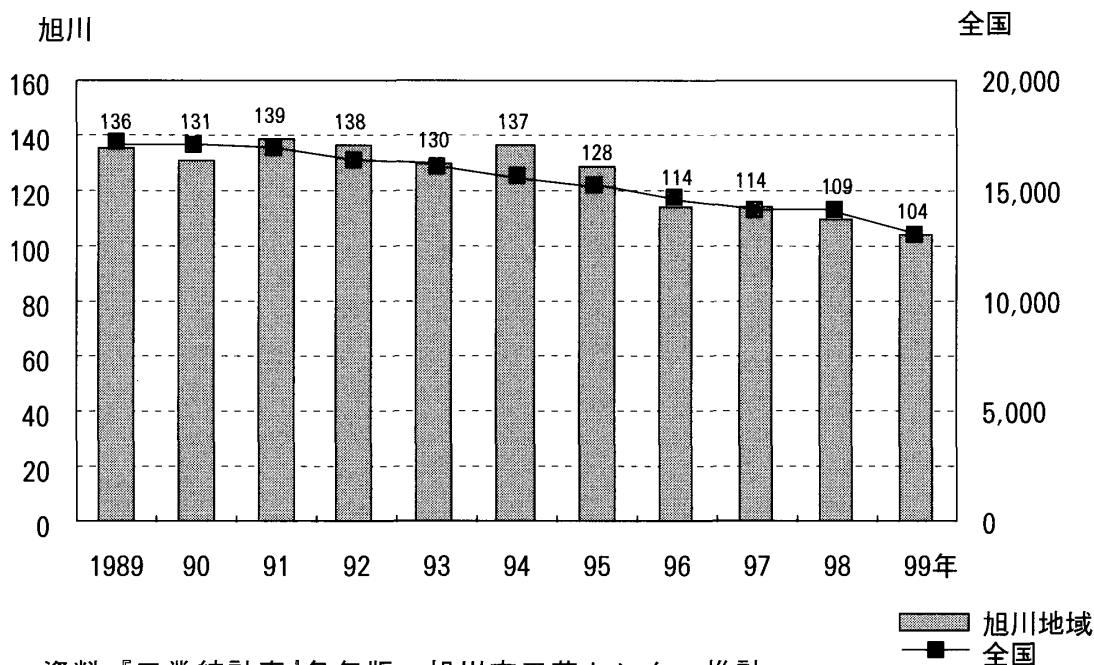
の倒産も相次ぎ産業規模を縮小させている。

旭川家具は旭川市を中心に隣接する東川町と東神楽町を含めた産地で、工業統計をもとに旭川市工芸センターが推計した資料によると(図-1)、従業員4人以上で建具や木工品製造業を含めた製造業が、1999年で104社、従業員数2,289人、出荷額251億円という規模である。従業員数3人以下の企業については112社が把握されており、旭川家具製造業は216社程度と推定されている。

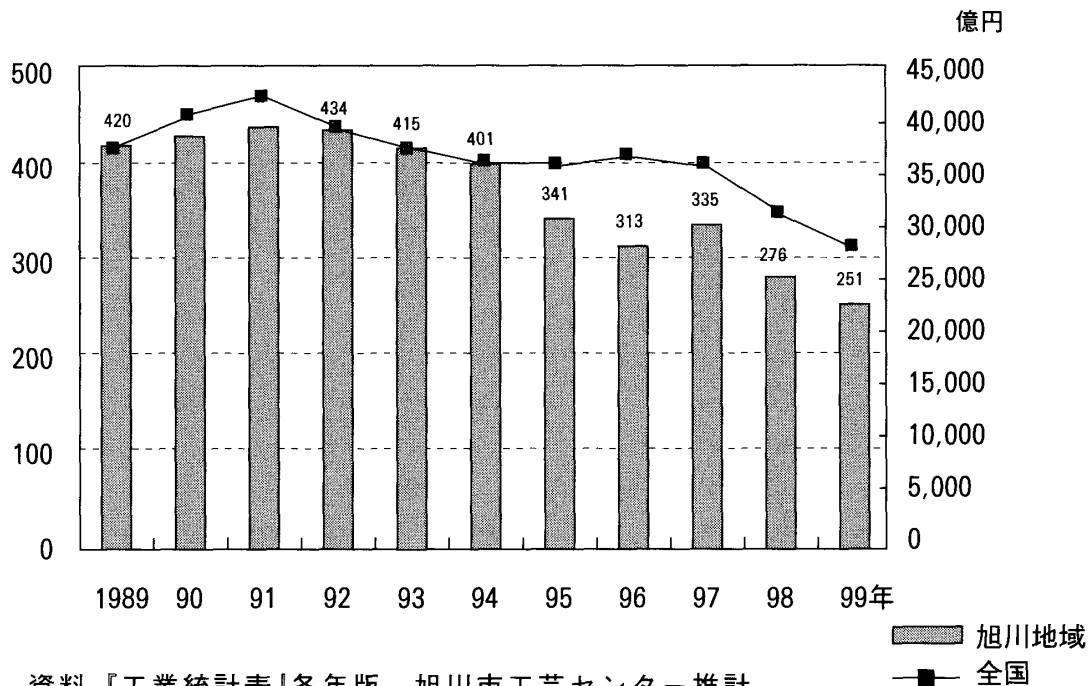
ここ10年ほどの旭川家具の出荷額を図-2の旭川市の推定統計でみると、1991年の438億円をピークに低下している。1997年の出荷額は335億円で、若干の回復がみられたものの1999年は251億円と、1991年の出荷額を43%も下回り、20年前の水準にまで低下した。なお、2000年には出荷額が217億円と、若干の回復をみている。

旭川家具は婚礼家具を主力製品として「箱も

図-1 旭川家具の事業所数推移



図－2 旭川家具の出荷額推移



の]高級家具として産地の特色を確立してきた。このため、旺盛な高級品需要に沸いたバブル期には一段と活況を呈したものの、バブル崩壊と長期の不況は他の家具産地よりも大きな打撃を与えたのである。

ただ、全国の家具の出荷額も、1991年に対して1999年は34%低下して同様な趨勢を示している。わが国の家具産業そのものが苦境に陥っているのである。旭川家具はその代表的な例だといっても良いだろう。しかし、旭川家具特有の需要減少ではないものの、その出荷額幅の落ち込みはより大きかった。

この結果、企業の消滅が相次いでいる。1995年には西脇工創、富田木工といった製造業と、大手問屋の旭販協が倒産している。1999年には老舗企業で、旭川家具メーカーのリーダーとして存在してきた上川木工が消滅した。さらに、2000年には木材大手の近藤木材の自己破産にとともに、近藤工芸と近藤木工が、そして田村木工、市川木製品工業といった老舗企業が倒産し

ている。つづいて、2001年という新しい世紀に入って、問屋のリーダーでもあり旭川家具産業の頂点に立つ存在であった北島商店の廃業と続いた。

バブル崩壊以降、旭川家具業界は相次ぐ企業の倒産、それも有力老舗企業の倒産が話題となり、旭川家具の消滅、と言う声さえ聞かれる状況を呈してきた。しかし、旭川の家具産地は過去、数度の危機に直面し、その危機をバネに甦り発展してきた。今日、その新しい時代に向けてのリーダー企業となったのが、インテリアセンターである。今、旭川には新しい経営感覚の企業が輩出して、多様な経営を競い始めている⁶⁾。

(6)旭川家具の状況については、次を参照。小川正博「低迷から立ち上がる旭川家具」関満博・佐藤日出海編『21世紀の地場産業発展戦略』新評論、2002年。

3.3 競争者の少ない事業領域

製品戦略と販売戦略を中心に、インテリアセンターの戦略はわが国の一般的な家具メーカーとは大きく異なる。デザインを重視するとともに、細部にこだわった高級家具を、それも洋家具を主体にする企業は国内には少ない。使い捨て的な家具や普及品の家具、そして東南アジアや中国からの輸入家具と競合する一般的な家具とは異なった高級家具を生産するため、インテリアセンターと競争する国内家具メーカーは少ない。

国内企業では特に意識する競争企業はなく、カッシーナジャパンやアルフレックスジャパンなど、輸入法人が競争企業といえる。ただ、今後はこれらに加えて、北欧やイタリアの高級家具の輸入が増大する可能性は高い。

ところで、インテリアセンターは高級家具の輸入を恐れるのではなく、この20数年、わが国家具製造業としては珍しく、輸出を目指してきた。1980年には本州地区展開よりも早く、サンフランシスにショールームを開設し、1984年には現地法人の販売会社CONDE HOUSEを設立している。長原はドイツ留学の折りに、自らの製品を家具発祥の地である欧米に輸出することを夢見てきたのである。しかし、アメリカ進出と軌を一にして急速な円高に見舞われ、紆余曲折はあるものの、依然としてアメリカ進出後輸出は増大していない。輸出は現在、売上の1%程度にとどまっており、当面売上の10%程度、3～4億円の確保を目指している。

3 ビジネス・システムの概念

同じような製品やサービスを提供する事業であっても、個々の企業経営は多様である。その理由をビジネス・システムという概念から理解しよう。ビジネス・システムの理解によって、顧客ニーズを把握するための事業の多様化について学ぶことができる。

3.1 ビジネス・システムと事業概念

ここで、ビジネス・システムとは何かを検討しよう。これは、必ずしも明確に一般化されていないが、インターネットを活用した事業の出現で、改めて注目を浴びた経営学の概念である。それは、顧客ニーズに対応するための事業の仕組みであり、製品やサービスの企画・開発から生産、販売、アフターサービスまでの一連の事業の体系を指している。

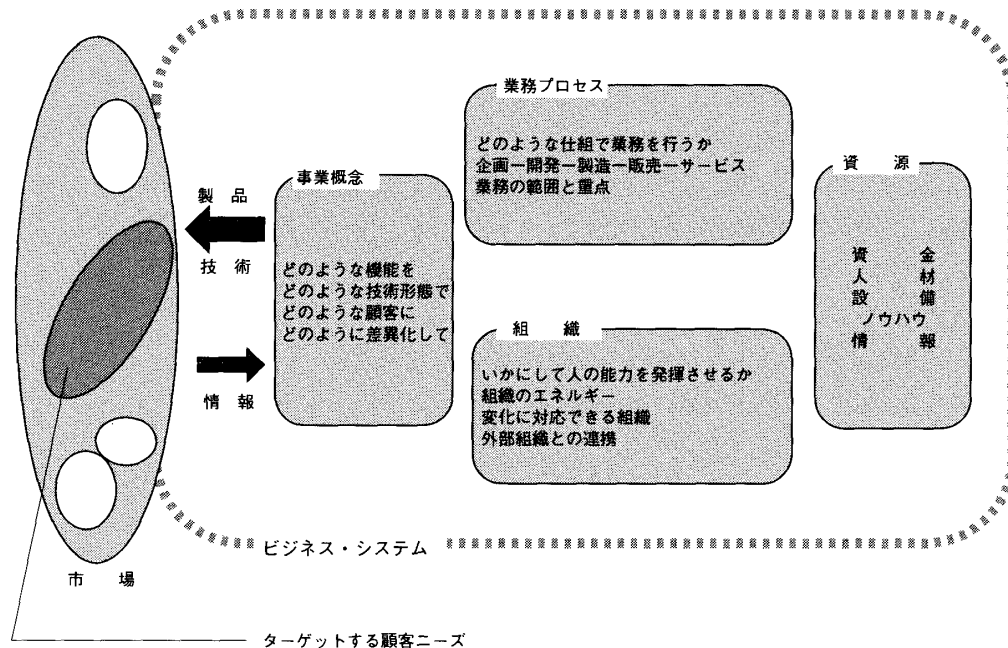
同様な概念でビジネス・モデルという言葉がある。これは、インターネットなど情報技術を利用した事業の仕組みで、より限定して活用されている。本稿では情報技術と無関係に、顧客の求めるニーズに対応した製品やサービスの提供の仕組み全体を、ビジネス・システムとして扱う⁷⁾。

図-3は企業のビジネス・システムを概念化したものである。ここでは、事業の構成要素を図に示すような事業概念、業務システム、組織、資源という4つの要素に分けてみていく。事業活動を営むためには、これらの要素を活用して顧客を獲得できるように、それぞれを組合せて全体として有効なビジネス・システムを構築しなければならない。

ビジネス・システムの出発となるのが事業概念である。人や組織は一般に、製品やサービスか技術を創案することから事業を構想し創業する。それらは何かのはたらきを顧客に与えるのであり、それが「顧客機能」である。その顧客機能を創出するには何らかの技術が不可欠であ

(7)わが国ではビジネスという用語は企業や企業活動を指すものの、曖昧な用語でもある。経営学では広義には、製品・サービスの提供を、利益を基準としておこなう統治・運営管理を意味し、経営全体を指す概念ともなっている。これについては、奥村恵一「経営学とビジネス」『オフィス・オートメーション 情報系』Vol.22 No.1 オフィス・オートメーション学会、2001年、参照。本稿では、通常は一般的な仕組みとして意識されない事業の仕組みを、意識的に特異性のあるものとして形成するための枠組みとして、ビジネス・システムの概念を使用する。

図－3 ビジネス・システムの概念とその構成要素



る。このとき、製品やサービスの生産に活用される技術の方法が「技術形態」である。こうして、技術形態と製品やサービスの持つ「機能」とによって、顧客に提供する製品やサービスの内容が決定される。

しかし、製品やサービスという財は、それを消費する顧客が存在してはじめてその価値を実現する。顧客の何らかのニーズを満足させなければ、製品は価値を持たず、顧客の目に留まり購買されなくては財としての価値はない。顧客の求める製品、顧客の求める提供方法が事業経営には不可欠なのである。

このため、事業概念の重要な要素に、販売の対象となる「顧客層」が登場する。多数の顧客の中から、販売対象として企業が選択し層別化したグループが顧客層である。それは、製品やサービスの機能の選好や購買行動などに、共通性をもつグループとして、企業が主体的に設定したものである。この顧客層の購買行動に合わせた製品やサービスの提供が、ビジネス・システムの特質をより明瞭に決めていく⁸⁾。

さらに、その事業にすでに競争企業が存在す

る場合、また事業開始後に競争者が出現すると予想できる場合には、これら競争企業への対抗を想定した「差異化」を事業概念に組みこんでおく。つまり競争企業に対して優位性を発揮する方法を事業概念として準備しておくことが、事業の成功には必要になる⁹⁾。

企業は他社との競争で優位に立つために、製品の性能や価格だけでなく、ジャスト・イン・タイムな納入や品揃えなどさまざまな方法で他社との違いを演出する。提供の方法、取引条件なども含めてあらゆる方法で企業は優位性を追求する。こうして差異化の方法は事業概念の重要な要素になって、事業の仕組み全体に大きな影響力を与えてビジネス・システムの機能や内

(8)この事業概念のうち3者の要素については、エーペルを参照。D. F. Abell, *Defining The Business*, Prentice-Hall, 1980(石井淳蔵訳『事業の定義』千倉書房, 1984年, 37～40頁)。

(9)ここで述べたビジネス・システムの基本的な概念については、小川正博『創造する日本企業』新評論, 1996年, 222～237頁, を参照。

容を規定する。

3.2 一貫型のビジネス・システムと アウトソーシング

インテリアセンターのビジネス・システムの最大の特徴は、家具事業に必要なほとんどすべての業務を、内部組織で対応する体制を整えていることである。中小企業が中心の家具製造業では一般に、製造業務を重点に業務や資源が構成され、販売は問屋に依存する例が多い。さらに、中心となる生産業務でも仕上げ工程に重点を置いたり、椅子やテーブルなど脚ものと呼ばれる製品や、箱ものと呼ばれるタンスなど、特定の製品群に特化したりする。このため、内部で行わない業務や製品は外部の企業へ外注され、社会的分業を基盤としたビジネス・システムが形成される。ただ、それは家具ばかりでなく、中小製造業の一般的な形態でもある。

これに対して、インテリアセンターでは生産業務だけでなく、販売業務も自社で行う直販体制を敷いている。また、生産業務でもほとんどすべての部品を内製し、たとえば椅子座面のクッション材となるモールドウレタンの型製作という木工加工でない作業まで社内で行う。この他、業務処理や管理のために情報処理を担う情報システムも、3人の専任者を置いてソフトを内部開発している。

今日では、限られた資源を有効に活用するために、経営上必要不可欠な業務や資源に集中し、それ以外を外部企業に依存するというアウトソーシング(outsourcing)が企業経営の基本的な考え方となっている。付随的な業務は外部化し、その分、中核的な業務に資源を集中させて強化したほうが、競争能力を高めることができる。これが戦略的アウトソーシングといわれる考え方である。

アウトソーシングという概念は情報システム分野で1990年代初期から導入された。今日、情報システムを活用しない経営では競争力を形成することは難しい。しかし、有効に活用するためには高度な技術が必要で、しかもその技術進

歩は激しい。このため、情報システムの活用は企業にとっては大きな負担となり、反対に費用対効果比は明瞭ではない。そこで、優れた能力を持つ専門企業に一括して委託したほうが、経営的に効果があるという考えが芽生える。

生産業務などを中心に外部の企業に業務や加工を委託する用語として、従来は外注という言葉が使用されてきた。そして、アウトソーシングという概念は、一般的に外注とは明確な区分なく活用されているものの、資源の外部化によって組織の活動や競争力をさらに高めようとするより積極的な資源構成の概念であり、リストラクチャリングといわれる事業再編を推進するために、定着してきた考え方である¹⁰⁾。また、外部に依存する経営は営業品目の変更や、技術革新への対応といった、市場環境の変化にも対応しやすいメリットをもつ。変化の激しい今日、素早い適応のためにも「持たざる経営」が志向されている。

こうした今日の経営概念とは異なった仕組みを、インテリアセンターは採用している。その一貫型のビジネス・システムは投下資金を増大させ、企業規模を大きくさせるため、投下資金を回収できる売上高の確保が大きな課題となる。内部で幅広い業務を一貫的に行う経営には、安定した需要の確保が不可欠なのである。その投下資金を高額な製品価格で回収するのがこの企業の戦略である。

その場合、すべての業務を自社で行うことにより、経営活動を自由に展開できる、素早く変化に対応できるという日常業務遂行上のメリットもある。業務のなかでしか獲得できないノウハウを蓄積できるという効果もある。インテリアセンターは、マイナス面よりもそうしたプラ

(10)外注とアウトソーシングの概念の違いを解明したものに、小川正博『企業のネットワーク革新』同文館、2000年、68-75頁、がある。そこでは、委託企業よりも優れた情報量を持つ受託企業への業務一括の外部化を、アウトソーシングとしている。

ス面を引き出そうとしている企業であるといえる。そして、これは服飾品関係の海外著名ブランドメーカーの行っている経営でもある。高級品は高品質の維持や自由な行動、ノウハウの維持、顧客との密着などのために、多くの業務を内部で行う傾向が強い。

3.3 事業概念とビジネス・システムの一致

インテリアセンターの事業概念は、家具にこだわりを持つ顧客に対して、高級な北欧調の家具をアフターサービスと一体で、顧客との接点を重視しながら提供することである。木材の材質を活かし、デザイン性に優れた一生活用できる飽きの来ない家具。高額ではあっても自己の気に入った家具を保有する意欲か、所得にゆとりのある顧客層。質の高いデザイン性に優れた家具を低価格で提供する技術形態。安定的に販売するためのデザイン追求と、販売会社展開による競争企業との差異化、などが概念化され事業全体をリードしている。それを CONDE HOUSE(カンディハウス)というブランドで販売する。

顧客層は20～60才台で、比較的高所得者を対象としている。これらの顧客で洋風生活を楽しむ消費者である。製品価格は一般家具より高額で、ダイニングセットで40～50万円、ソファで30～50万円程度が平均である。高額な製品を販売し、品質の維持と顧客との距離を近づけるために、業務機能の多くを社内で保持する一貫生産的な業務プロセスを確立している。

さらに、デザインを重視した経営を行うものの、生産数量を限定することなく、ヒット商品は長く販売し、またシリーズ化していく。他のデザイン工房経営にみられるような、斬新なデザインを標榜して特定製品を限定的に販売する経営ではない。そして、デザインという創造性のある企業経営を展開するために、社内には自由度のある組織風土をしく。トップ層からの指示よりも、社員の主体的な行動を重視する。各種のプロジェクトへの参加も自らの意志が最重要視される。提案制度も長期に続いている。自

由な組織風土を敷き、組織が停滞しないように、新しい社員を絶えず採用する。外部のデザイナーを活用して、デザインと生産との相互刺激をはかる。絶えずイノベーションが行われる組織であることが企業を活性化させるという組織運営方針である。

ビジネス・システムが有効に機能するためには、事業概念と業務プロセス、組織、資源という要素それぞれが、顧客ニーズの獲得に向けて調和していることが重要である。いかに優れた事業概念であっても、それを実行するための業務プロセスが構築できなければ、顧客を把握できないことは当然である。

たとえ個々の要素に優れたものがあっても、全体として調和していないとビジネス・システムは有効に機能しない。それらがばらばらでは組織としての能力は小さいものに留まってしまう。優れたビジネス・システムは、絞り込んだ顧客ニーズというターゲットに、仕組み全体で対応しているのである。個々の資源が脆弱であっても、それが同調し創発されることによって、中小企業でも大企業に勝る顧客ニーズを獲得できる仕組みができる。

ところが、ビジネス・システムの要素それぞれは、事業環境の変化や技術革新、資源の衰退や陳腐化、新しい資源の登場、そして顧客ニーズに応えるための新しい製品や技術の開発などによって、不均衡になる。このとき、その変化した要素を有効に活用するためには、他の要素も変革して調和させることになる。1つの要素の変化や変革を梃子に、それを活かすべく他の要素を変革して、選択した顧客ニーズに全体として応えることがビジネス・システムを革新する。このような変容する要素の調和を図ることも新しいビジネス・システムを構築する源となる。

4 事業の仕組みを具体化する 業務プロセス

事業概念を基盤に、企業が具体的に事業を実

行する手段が業務プロセスで、製造業であれば、研究開発や製品の企画からはじまって、生産、物流に至るまでの業務方法の体系である。そして、同じように事業を定義したとしても、採用する業務プロセスによって事業は異なった仕組みになる。

4.1 業務プロセスとは

インテリアセンターのように企画開発から物流に至るまでの業務を内部化すれば、顧客の求める製品を自社の経営方針に応じて、理想的に提供できる可能性はある。しかし、企業の経営資源には限界があるため、製造業であれば生産業務に重点をおいて、その生産業務のなかでも企業にとってもっとも得意な、また事業概念にとって重要と想定した業務に絞り込んで業務プロセスをデザインしていくのが一般的である。

このとき、単純には社内業務の重点をどこにおくかで異なった業務プロセスとなる。企画や販売業務のみで、生産業務は外部に委託するファブレス化によっても企業の仕組みは異なってくる。また、社内生産の場合でも、市場から規格の定まった材料や部品を調達するのか、それとも自社規格で発注するのかによって、業務プロセスは異なる。

業務プロセスをどのように設定するかは、事業概念をどのように実行し具体化するかということでもある。製品に対する顧客の細かな仕様要求に基づいた製品やサービスの提供を行うのであれば、多品種をスピーディに生産する仕組みや、オプション生産の仕組みを構築しなくてはならない。高品質なものを生産するには、生産の仕組やそれに従事する作業者の教育訓練やモラルの向上、さらに品質を維持できる管理システムなど、様々な条件を組合せなくてはならない。それは、製品やサービスの開発とは異なった難しさを持っている。

業務プロセスは企業の外からは見えにくい様々なノウハウの固まりでもある。バーニー(Barney)のいう他社が模倣できない資源による持続的成長の源の多くは、業務プロセスにある。製

品やサービスといった顧客に提供される出力としての財は模倣されやすい。しかし、外部からは見えにくい業務プロセスは模倣しにくいのである。このため、顧客から支持される業務プロセスの絶えざる追求こそが、企業の競争優位をもたらすのである⁽¹⁾。

このため、他社と同じような製品やサービスを提供する企業でも、プロセス・イノベーションを行うことによって、新しい事業とすることもできる。このときは、革新的なプロセスを生かすべく、事業概念や組織を変革する。革新的な事業は製品やサービスだけが斬新なのではない、業務プロセスも斬新なのである。

すべての事業はこの業務プロセスを持つが、それは事業概念に合致したもので組織や資源と一致しなくては有効ではない。そして、競争企業と同じ業務であっては独自のものとならず、競争に直面してしまう。

つぎに、インテリアセンターの具体的な業務の仕組みをみて行こう。

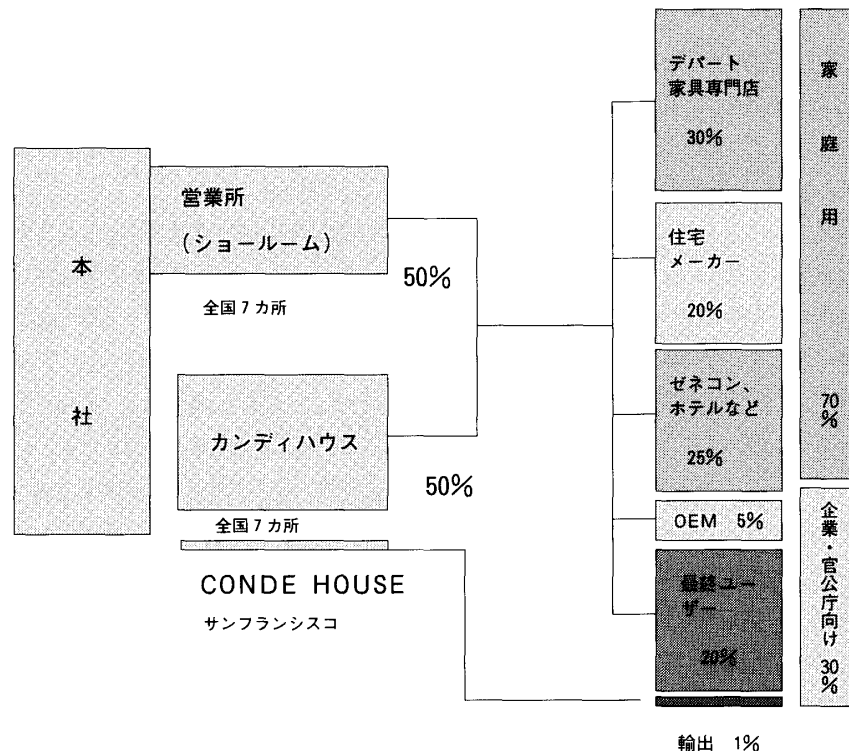
4.2 製品企画

インテリアセンターは、デザイン重視の企業であるが、専任の社内デザイナーはわずか3人にすぎない。これら社内デザインの売上は、全体の30~40%程度である。社内のデザイナーではなく、国内外のデザイナー20人を活用することで絶えず新しいデザインを提案するのが、この企業の特徴の一つである。外部の契約デザイナーには、製品の旭川出荷価格の3%程度をロイヤリティとして支払う。販売された製品が好調であれば、その製品をシリーズ化して商品群を育てていく。デザイナーの個性を活かし、なおかつ需要を確保できた製品を長い時間をかけて育てている。このため、定番化した製品が多いのが特徴である。

インテリアセンターにとって重要なデザイン

(1)バーニー「リソース・ベスト・ビュー」『ハーバード・ビジネス・レビュー』2001年、5月号、ダイヤモンド社、参照。

図ー４ インテリアセンターの販売ルート



業務をアウトソーシングするのは、次のような理由からである。社内のデザイナーはデザインが硬直化するばかりでなく、デザイナーと生産部門のコミュニケーションによって馴れ合いや、反対に反目が生じ、デザイン性と作りやすさが相殺されてしまう。これに対して、外部のデザイナーを活用することで、社内デザイナーや生産部門との間に刺激が生まれ、それが社内にもイノベーションを喚起する。

外部の専門デザイナーは社会に対する感性、社会的な視点が優れている。彼らのもつ異質な発想を絶えず社内に持ち込み、それが生産技術をも革新していく。もう28年間も売れ続けているイスがあるように、息の長い製品づくりを目指す一方で、絶えず製品と生産のイノベーションを追及するのが基本的な戦略であり、それが旭川を代表する企業に成長させてきた。

デザイナーの描いたデザイン画は製品化するか否か、社内の検討を経て試作に入る。実際にはデザイン画の半数程度は試作される。あまり

個性的なデザインは売れないので、ベーシックで質の高いデザインを心がける。優れた製品で顧客を獲得するのであり、販売力で売り込むことはしない。1年間に試作される製品はダイニング5アイテム、リビング5アイテム程度である。これらの試作製品は春と夏の展示会にかけられて、顧客の反応を見て、本格的な製品にするかどうか決定される。

こうして、現在の販売製品は50シリーズにのぼる。1つのシリーズにはソファやテーブル、チェスト、ベッドなどが含まれるため、製品品種は200～300種に上る。さらに、材料や塗装で製品品種は3～4倍に、椅子のような張り地の違いで200種となり、製品の種類は膨大になる。ただ、主力8シリーズの売上で全体の40%を占め、最も多いシリーズで売上の7%を占めている。

4.2 販売業務

インテリアセンターは創業期から問屋に依存せず、自ら販売網を構築することで成長してき

た。1974年には札幌営業所を開設して、ショールームによる販売を行っている。1980年には横浜、1983年は東京代々木に販売子会社カンディハウスを1974年には名古屋に販売子会社と、つぎつぎと主要都市に営業拠点と販売会社を設立し、今日ではそれぞれ7社を擁して、合わせて14拠点で南は福岡、北は旭川までの販売網を構築している。

インテリアセンターの売上高の40%は首都圏である。このほか、全国市場に販売するための販売ルートを決めるように構築している。本社部門と7カ所の支店の販売ルートで50%、残りの50%を資本参加の販売子会社カンディハウス7カ所で販売する。カンディハウスは小売店に卸売りをしないが、営業所はショールーム販売とともに、小売などにも販売する直営社内部門である。

さらにこれら2つのルートからの販売先は、デパート・家具専門店の30%、住宅メーカー20%、ゼネコン・ホテル・ゴルフ場・図書館25%、OEM供給5~6%、輸出1%、最終ユーザー直販20%である。このような販売チャネルを通じて、最終的には家庭用向けが70%、企業・官公庁向け30%である。

インテリアセンターの場合には問屋という中間流通業者を介さず、自社直営の販売店を保有していることが特色であることはすでに述べた。こうした形態は家具に限らず、中小企業にとって一般的な方法ではない。それは、大企業の一部にみられる形態である。製造業が自ら問屋機能を持つためには販売量が多くなると採算がとれない。しかし、反対に小売店のニーズがより把握でき、顧客の情報がメーカーに入りやすいというメリットがある。また、小売機能を持つには、品揃えと安定した販売量が必要になる。販売量が少なければ小規模な菓子店などにみられるよう、工場併設の店舗形態を取らざるを得ない。

インテリアセンターは資源負担が大きいものの、後者の顧客ニーズの把握のしやすさを目的

に直接小売店に販売する方法をとっている。その意味では、ショールーム販売による最終ユーザーへの直接販売は、さらに顧客ニーズに密着できる。しかし、高級家具になるほど購買頻度は少なくなるため、販売効率はさらに低下してしまう。このため、すべてを最終ユーザーへの直販とせず、小売業経由での販売形態を採用する。ただ、顧客密着度を高めるために、インテリアセンターはこの直接販売をさらに増大させようとしている。

デパートは創業期からもっとも力を入れてきた販売ルートである。デパートでの販売は企業の信用度も向上させる。しかし、家具需要の低迷のなかで近年、デパートは家具売り場を縮小させる傾向にある。創業時にこの企業を支えた小田急百貨店は家具店舗「ハルク」を2001年に廃止している。

インテリアセンターの家具は値引きされずに販売される。一般には2倍近い価格をつけて大幅値引きを唱う家具販売の業界慣行もあるが、定価販売を目指すことによる価格への信頼を保つ政策を採用している。また、高級家具には製品やブランドの知名度が重要になる。そこで、製品の宣伝のために、ファッション誌などの広告に売上の1.5%ほどをかけている。また、旭川では3年に1度国際家具デザインフェアが開催され、旭川家具の知名度が世界的に向上していることも、この企業の販売促進に貢献している。それに、国内の展示会にも参加する。このような展示会を通じての販売は、衣服のようなファッション製品では一般的な形態である。

4.3 生産業務

デザイン画から設計図面に展開された家具は、木材乾燥—木取り—突板接着—機械加工—組立—塗装—仕上—椅子張り、といった工程を経て生産される。前述したように、インテリアセンターではこれらの生産工程をすべて内製している。外注は数パーセントで、社内一貫生産の形態をとっている。

そして、旭川には匠工芸社や北の住まい設計

社など、独自のデザインで注目を浴びる企業があるものの、これら企業との生産面での違いが機械化である。洗練されたデザイン家具を標榜するが、それを手作業ではなく最新の機械によって生産するのが、この企業の生産システムの特色である。高級家具ではあるが、職人の手作りではなく、最新の機械を活用して生産する。

すでに、1970年代には数値制御設備を導入している。これは家具製造業としては早い。機械化により10人の仕事が3人でできることになり、合理化が図られるという。わが国の家具工作機械は一般的に加工速度が遅ので、イタリアやドイツなどの海外の機械を積極的に導入している。

しかし、機械化を積極的に進めてきたものの、家具の品質を決めるのは材料の選定と仕上加工であり、仕上では磨きや塗装がその鍵を握っている。現実インテリアセンターの場合、サンドペーパー掛けに工程の半分の時間をかけている。その重要な塗装工程は作業者が100%社内で行っている。

この企業では、職人とはその時代に手に入る最高の技術を活用できる人である、と考える。現場にも、大卒社員が15%ほどを占め、職人が市民権をもつ企業であると、社員も言う。高級な家具だから1つ1つ職人が手作業で仕上げるのではなく、最新の機械を活用して機械でできるものは機械化する。そこには、機械を利用する新しい熟練やノウハウが生まれる。マニュアル化された作業は、3ヶ月くらいで習得できる。工業製品と工芸製品とを一体化させ、技術力を向上させようとしているのがインテリアセンターである。ここには、会長長原のドイツ留学で得た家具生産の概念が活かしている。

工場は30人程度の単位で組織が形成されている。これがイスやテーブルといった1つの製品群を担当する。工程への生産指示は木取りと機械加工、仕上げ、張り、出荷作業に対して、完了予定として行われる。確定生産計画は1ヶ月前に計画され、材料手配から1.5ヶ月で、生産指示からは3～4週間で生産が完了する。イス

の場合は在庫品を保有し、注文に応じて生地を張るため、一般には2週間で納品する体制となっている。生産のロットサイズは50～500脚であり、このロットサイズで生産計画が作成される。

4.4 管理システム

インテリアセンターの情報システム構築は早い。1983年にはIBM社のシステム9を導入して、コンピュータ活用を始めている。ついで、1989年にはオフコンに更新し、1997年にはWindows環境でパソコンLANを構築している。財務会計処理では勘定科目の自動仕訳が行われ、翌月の第1営業日には月次試算表が完成している。この試算表作成のスピードは、一般的な水準よりも格段に早いと評価できる。試算表をはじめとする管理データを活用して、毎月第3営業日が会議日として設定され、管理や計画検討などのすべての会議が1日に集中して開催される。

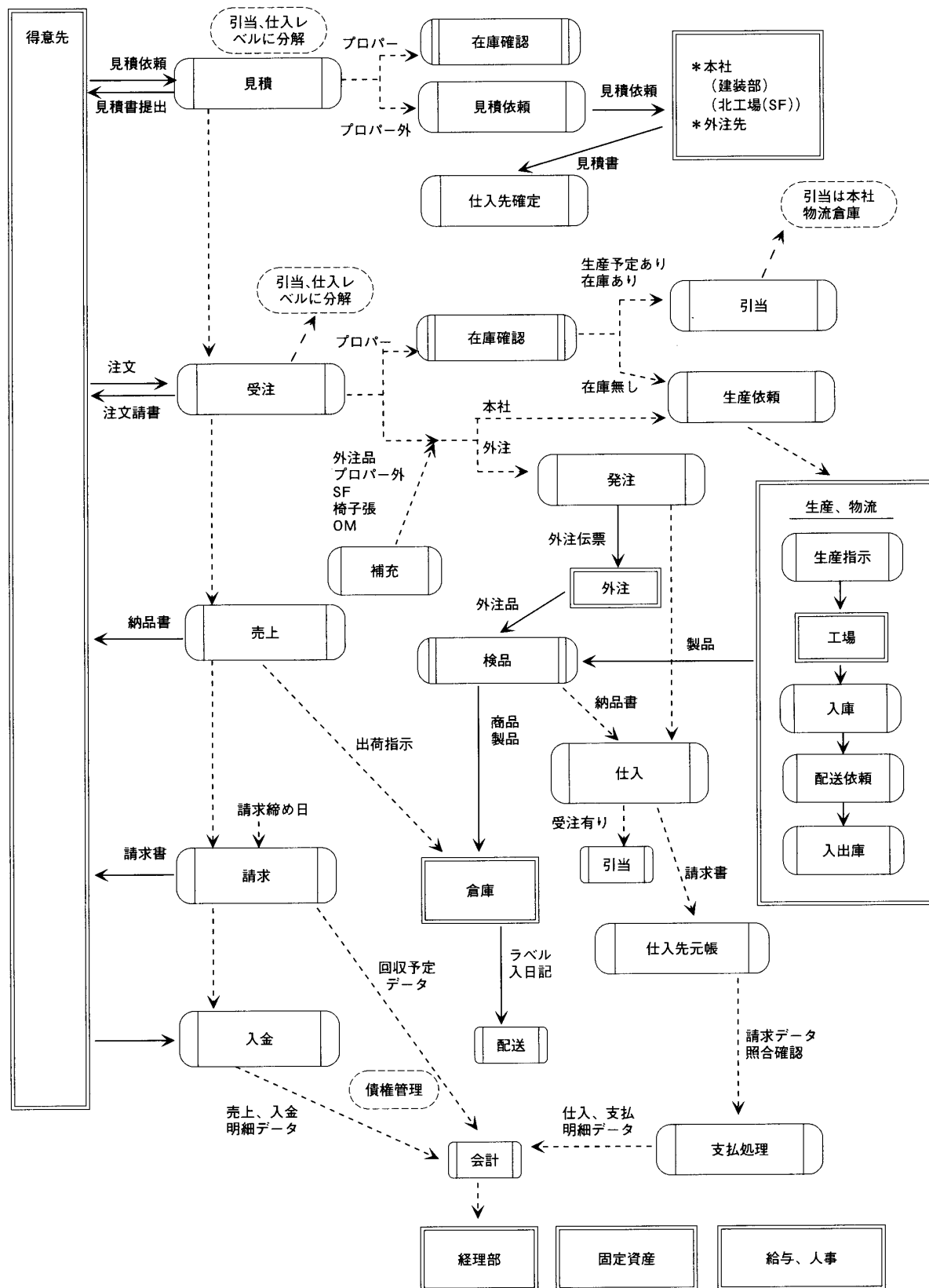
また、インテリアセンターの優れた点は、これら社内アプリケーションソフトが、社内のSE3人で構築されていることである。1989年のオフコン導入時に、SEが社員として採用されている。このため、基幹業務の迅速な処理とともに、案内文や資料作成などの非定型的な業務も社内のネットワークシステムのなかで自由に処理される。必要なソフトがあれば、SEに申し込むことで供給される。

このようにして、図-5にみるように、見積書から受注、発注、仕入れ、支払い、在庫引き当て、生産指示、入庫、出庫、売上、請求、入金などの管理がすべて一括して管理できている。

4.5 組織

事業を推進するための人の協働体系が組織であり、これは事業概念や業務システムなどを有効に機能させる仕組みでもある。同じような陣容であっても、人材とその能力を生かす組織の力によって、事業活動やその成果は大きく異なってくる。事業概念に適合できる業務システムを運営するためにも、限られた人材を生かすための組織システムが問われる。同じような事業

図-5 コンピュータによる管理システム



であっても組織形態や組織の運営によって、事業の活力は異なってくるし、異なった事業にもなってくる。

今日では、従来の組織概念にはとらわれず、採用できる人材を最も効率的にそして効果的に活用する方法、顧客ニーズに対応でき、人材の能力を最大限に発揮する組織を形成する。小規模な企業こそ人材を活かす仕組みが重要である。ビジネス・システムを立案するのも、それを運営するのも人材である。ビジネス・システムに合致した人材が獲得できなければ、どんなに優れた事業構想であっても具体化できないし、維持発展できない。

それに、ビジネス・システムに必要な組織は社内ばかりではない。外部企業との企業間関係によって、企業の事業システムは異なったものになる。フランチャイズ・チェーン組織は、新しい業態創造の手法として古くから用いられてきた。外部の企業を業務の必要性に応じ一体化してしまうバーチャルコーポレーション(仮想企業体)のような組織形態も、事業の仕組みを変えてしまう。外部企業とのネットワークによる資源補充が中小企業には重要である。

4.6 主体性と創造性を求める組織運営

1981年には120人であった従業員は、1988年には215人、そして売上高53億円と過去最高売上高を達成した1991年には340人、バブル崩壊後には一転して260人に、そして今日では304人の人員規模となっている。このうち、販売部門には78人、そして工場部門には185人で、製造企業でありながら、販売業務を直接行っていることの特色が現れている。従業員の平均年齢は35歳であり、わが国の企業一般からみると、かなり若い社員構成であるといえる。若い人材が創造性を十分に発揮することを求めている企業である。

前述の人員数は嘱託社員や、契約社員、パート社員を含めた人員である。かつては全従業員を正規社員としてきたが、固定費削減を進めた1995年からは雇用形態の多様化を図り、約18%

の56人が非正規社員となっている。わが国では、現在、雇用や給与形態の多様化が進展しており、それがこの企業でもみられる。ただ、そうした雇用制度の多様化が組織の活力を向上させるかは疑問である。これはわが国企業にとって大きな課題である。

現在、組織の階層を縮小し、組織のフラット化を図りつつある。現場では主任——係長——課長——部長という階層になっている。管理部門では、リーダー——マネージャー——取締役である。マネージャー級以上は年俸制度に移行する。職務別に賃金テーブルが作成され、賃金体系も明瞭に整備されている。賃金体系の明確化は、一般の中小企業の水準と比べてかなり高いものである。また、ショールームごとに業績管理が行われており、今後は成果配分方式に賃金体系を変更しようとしている。

これら社員の半数は中途採用であり、また全国で人材を採用している。社員が独創性を発揮できる企業であり、自由に仕事ができる。製品を作ることが好きだという組織風土で、社内では専門職の評価が高い。社員の処遇は公開され、人事ローテーションも本人の希望を主体にしている。さらに、希望する人に仕事を与えるために、プロジェクトや職場への配置の際社内公募制を敷いている。そして、組織を頻繁に変える。組織図を変え、オフィスレイアウトを変更することで、絶えず職場の雰囲気を変えることに努めている。一方で、毎週月曜には全社員による朝礼が行われ、情報の共有化と職場の一体化を図る。

また、創造的な職場にするために、20年間も提案制度が続いている。1名の専任社員を配置し、新しい視点からの改善や改革を絶えず誘導している。ただ、この企業の提案制度は一般の小集団活動とは違っている。改善案を提案するのではなく、すでに各人や組織が実施したものを報告する制度である。実施した内容と経過を報告し、その内容について毎月評価委員会を開催し評価して表彰する。今日でも、毎月100件の提

案があり、内容に応じて3ランクで、1,000円、3,000円、5,000円という報奨金が与えられる。

さらに、2000年には国際的な品質基準であるISO9001も取得した。これは、社員からの自発的な提案で開始されたものであり、それに応じて3人の専任者を募って取り組んだものである。このような新しい取り組みや、提案制度を実施するなど、経営者のワンマン経営ではなく組織体としての経営を行っている点でも、他の地場企業とは異なっている。

4.6 資源

今まで述べてきたようなビジネス・システムの基盤となるのが、資源である。資源は事業を成立させるのに不可欠であり、事業を円滑に推進させていくにも必要である。それは、資金や人材、設備、そして情報などで構成される。また、企業の暖簾やブランド、ノウハウなども資源である。このように、有形な資源だけでなく無形な資源が加わることによって、ビジネス・システムは有効に機能していく¹²⁾。

設備を購入するにしても、販売経路を維持するにしても資金が必要になる。取引先との信用や金融機関からの融資、リースなどの他に、証券市場での直接金融やベンチャー・キャピタルによる資金調達と、今日では資金調達の方法は多岐になっている。保有する資金量やその調達の方法は事業の創業にも、事業の発展にも大きな影響を与える。また、資金力に合致したビジネス・システムを形成することで、事業が多様

化するという側面もある。

インテリアセンターの場合、創業に際し支持者からの400万円の出資と長原の100万円とを得て、500万円の資本金(現在の資本金は1.6億円)で創業した。長原の経営理念とともに株主に應える事業の仕組みを形成したことが、業績内容の公開や社員の発案の重視という自由で創造的な組織風土にもつながっているように推測される。それは、経営者の所有物としての経営を展開する一般の中小企業との大きな違いである。

そして、限られた資源を補い有効にするのが情報という資源である。1つの情報が多様に解釈でき多様な意味を持つという多義性をもつ情報は、問題意識や目的に応じてそれぞれに価値を発揮する。また、情報収集のためのコストとその利用価値とは比例しない。そのため、中小企業でも情報を有効に活用することによって、大きな企業をしのぐ事業が可能となる。

インテリアセンターでは外部のデザイナーや展示会、そして営業活動で得られる情報で社内を活性化する。また、洗練されたデザインという情報を外部に訴えることで、顧客を獲得し独自の経営を展開する。外部への情報の伝達が、旭川の企業を北海道ではなく全国市場の中で存在させている。

伊丹敬之は企業の資産を、事業を成立させるために物理的に不可欠な資産と、それ以外の資産とに分け、それを見える資産と見えざる資産と呼んだ。見えざる資産として、顧客の信用、ブランドの知名度、技術力、生産ノウハウ、組織風土、従業員のモラルの高さなどをあげた¹³⁾。そして、見えざる資産は無形の資産であり、それらの資産の本質は情報にあるとした。見えざる資産は情報であるがゆえに、さまざまな業務で多重に利用できる。

これらの見えざる資産は、事業を行う過程で形成されていくという特徴を持っている。事業

(12)たとえば、エーベルは競争企業の分析に際して、目に見える相違と隠れた相違とに分けた。前者は業績や市場戦略、事業の定義であり、後者の外部からは見えない企業の力として資源、能力(competences)、組織の仕組み、戦略的意図をあげた。ここで、資源は資金、人間、物理的有形物の形態をとり、顧客満足のために活用可能な何らかの手段のことである。D.F. Abell, *Managing with Dual Strategies*, The Free Press, 1993 (小林一他訳『デュアル・ストラテジー』白桃書房, 1995年, 58~59頁)。

(13)伊丹敬之『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社, 1984年, 47~59頁,

遂行のなかで顧客の信用やブランド、生産ノウハウなどが形成され、それは他にも転用が利くと同時に、他社からは模倣できないために競争力の源泉となる。そして、それは事業をうまく進めることができる。見えざる資産の活用によって、同じような物理的資産を使用しながら他社とは異なった事業を企業は形成しているともいえる。

5 事業の成功要因と北海道のもののづくり

最後に、インテリアセンターの事業の成功要因を検討し、また北海道の企業として学ぶことをみていこう。

5.1 競争優位な能力の形成

いままで、インテリアセンターの経営を、ビジネス・システムを軸にみてきた。インテリアセンターの経営をみると、その事業の仕組みから創出される3つの能力が注目される。

1つは、業務プロセスのすべてを内部組織で行う経営でありながら、インテリアセンターの経営理念にとって最も重要な、デザイン業務の多くを外部化していることである。ここには、デザインが重要だから外部化するという発想がある。斬新なデザインを外部から取り込むことによって、デザインを洗練させ、組織の活性化まで図る。それは、外部にあることによって、より優れた能力を発揮することになる。

一般に、重要な機能は内部で保有することが経営の基本的な考え方である。特に他社よりも優れ能力はコア・コンピタンス(core competence)といわれて、内部に存在しなければならない。それを単純に内部で保有するのではなく、外部から取り込むことで企業全体として強化するという発想に、われわれは注目し評価しなくてはならない。

もう1つは、高級品でありながら単純な手作りではなく、最新の機械を活用した量産化と、手作業による仕上げとを組み合わせていること

である。これによって、製品の質感を保ちデザイン性に優れた高級家具を、多量とはいえないものの量産化している。そこには、高級家具を生産する工房型の経営ではなく、成長を目指した事業としての経営志向がある。

そして第3に、模倣しにくい製品作りである。これは、前述の2つの点を基盤にしながら、質感の高い家具を作り、模倣を模倣の域に止めてしてしまう仕組みである。高級な家具の質感は材料とデザインと使い勝手にある。木材乾燥からはじまる1枚板による家具作りは、中級品を扱う企業には模倣しにくい。また、デザインは模倣できるものの、インテリアセンターのそれは生産しにくいデザインであり、模倣するとコスト高となってしまう。そこには高性能な機械が必要になる。そして、熟練した技能者、誇りを持つ技能者の存在が、見えにくい使い勝手と、家具の質感を高めている。

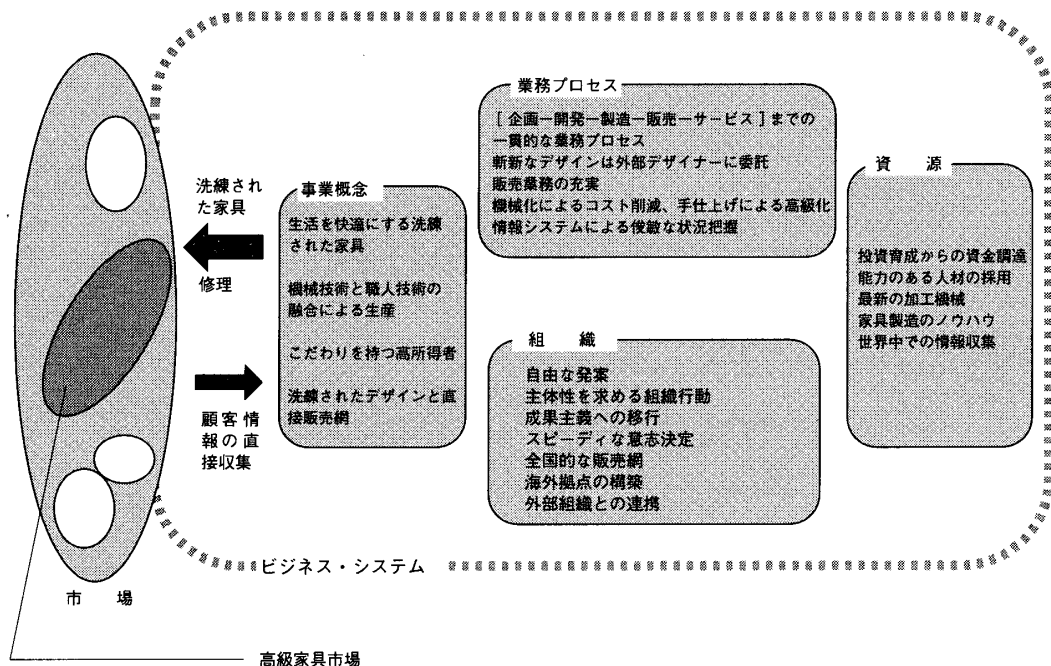
5.2 ビジネス・システムの特質と課題

インテリアセンターのビジネス・システムを整理すると図-6のようになる。

何度かふれたように、このビジネス・システムでは洗練された高級家具を家具にこだわりを持つ高額所得者に販売する。それは一度きりではなく、継続して販売していく。比較的少ない顧客層に限定した経営である。そのために、ヒットした製品はシリーズ化して、同じデザイン系列で調度品としてそろえやすくする。このような高額商品の継続的な販売を行うためには、親しみやすい販売店舗と教育された販売員とが不可欠であり、それをカンディハウスと自社ショールームで販売する。顧客を把握するためには、数年のつきあいが必要という。

その製品と店舗、そして販売員への信頼が高まるとき、それはブランドとして製品と企業への信頼が顧客のなかに形成されていく。ただ、家具でブランドを形成することは難しい。われわれ消費者にCONDE HOUSEというブランドが浸透しているとは言い難い。それは、インテリアセンターの事業がまだまだ十分でないこと

図-6 インテリアセンターのビジネス・システム



と同時に、多くの潜在市場が存在していることをも示している。ブランド名とそれから想起される製品イメージをさらに高めることが必要である。それは、ファッション誌を通じてのPRと口コミの世界であり、単なる広告だけでは十分でない。ファッション企業との提携による製品の誌面への顔出しが必要だろう。高級品のものづくりには、高級品としてのマーケティングが必要である。

また、基本的にすべての機能を内部化するという戦略も必ずしも有効ではない。主力製品や主力工程に業務を集中することによって、製造原価を削減できる可能性がある。特に、付随的な製品や工程を近隣の旭川家具企業に依存することは容易である。アウトソーシングによって生じる余力を販売業務に向けることは、経営的にプラスに作用するだろう。

このように、インテリアセンターがさらに成長するには、今までのビジネス・システムについて見直し、再構築することが求められている。ブランドの確立に向けて、新たなビジネス・シ

ステムの構築が問われている。

5.3 製造業には新しい事業創造が不可欠

北海道の産業構造の特色に製造業の数が少ないことがあげられる。事業所に占める製造業の比重は全国では23.2%、これに対して北海道はその半分の10.8%である。このため、北海道経済はサービス産業や、公共事業を主たる需要とする建設業などの産業によって補われている。しかし、北海道にも優れた製造業は少なくない。その一つの例が本稿で取り上げた旭川の家具製造インテリアセンターである。この企業の経営を検討するとき、北海道という地は製造業経営に必ずしもハンディとはならず、創意工夫によって新しい時代のモデル的な経営さえ可能であることを示してくれる。

今日、わが国のものづくりは危機的様相を呈している。いつの間にか、ものづくりの舞台は日本ではなく中国であると、エレクトロニクス産業や自動車産業を筆頭に中国展開が相次ぎ、国内製造業の空洞化が現実のものになろうとしている。事実、大都市の製造業も地方の製造業

も、衰退的傾向を深めている。グローバル化のなかで、国内での新しいものづくりが問われているのである。これに対して、新製品や新技術開発の必要性が唱えられ、先進的な企業やベンチャー企業がそれに挑戦している。しかし、現実にはそれは成功していない。

その理由には、顧客ニーズを的確に把握した開発が行われていないと同時に、本稿でみてきたビジネス・システム、つまり顧客に製品やサービスを提供するための仕組みが形成されていないことが指摘できる。製品やサービスを顧客に販売するには、それらの性能や内容が優れているだけでは不十分である。同時に、それを的確に生産し提供するためのビジネス・システムが不可欠である。製品やサービスはそれら固有の特性だけでなく、企業の仕組み全体で販売するものである。優れたビジネス・システムなしに優れた製品も優れたサービスも販売できない。そして、企業はビジネス・システムの違いによって顧客を把握しているのである。

その意味で、独自の製品、独自のサービスとともに、独自のビジネス・システムを開発することがわが国の製造業を再生させる。今までの「安くて良いもの」という製品やサービスの発想からだけでなく、独自のビジネス・システムの発想という視点で事業を形成することが求められている¹⁴⁾。

インテリアセンター社長渡辺直行氏の話である。所得階層がフラットなわが国では、職人の給与は年齢や腕前の違いによる差が小さく、熟練者の労務コストは欧米よりもはるかに低い。その結果、中低級品の分野では価格競争力を失ったと言われながら、高級品の競争力はいまだに健在なのである。

この話の中には、低い人件費による低コストを求めて中国展開をするわが国製造業とは、異なった経営の方法が見えてくる。1980年代までのものづくりの発想は、今日の現況に合致しなくなっている。北海道企業は今までの発想を転換して、新しいビジネス・システムを構築することが必要なのである。

いま、長原は旭川で経営塾を主宰し、家具の町旭川を再建し復活させようとしている。昨年はその経営塾に40名の若者が集っている。かつて、ものづくりを夢見た長原に資金を拠出し、創業させた有志がいた。今その役割を担い、北の地に、新しい企業が芽生えつつある。長原と夢見る若者を応援したい。

本稿は札幌大学経営学部附属産業経営研究所を母体に進めている『ケースに学ぶ北海道企業の経営(仮題)』の検討材料となるものである。この本は、北海道企業の事例をもとに、企業経営の実際と経営学の知識を学べる書であることを狙いとしている。このような視点から、本稿に対するご意見をいただければ幸いである。

(14)ビジネス・システムによる事業創造と組織能力にあった製品やサービスの開発については、次を参照。小川正博「ケイパビリティによる事業開発」小川正博編『事業創造のビジネス・システム』中央経済社、2003年。